Comprender la conducta del hombre significa ser capaz de responder a preguntas como: Qué es importante para el individuo? Por qué actúa en la forma en que lo hace? Cuál es el esquema general que sigue en sus acciones?

La conducta humana es un proceso complejo, a través del cual el individuo trata de satisfacer sus necesidades. Las mismas son sumamente diversas y difieren de una persona a otra.

Si bien es cierto que en el ser humano, al igual que en otros integrantes de la especie animal, existen las necesidades básicas, o impulsos elementales, de alimentación, abrigo, etc., el hombre es poseedor de una cualidad que lo hace diferir de las demás especies: puede pensar abstractamente.

En qué consiste esta capacidad de abstracción?

Fundamentalmente, es la capacidad de recordar las experiencias pasadas, juzgarlas, y en base a ello proyectarse hacia el futuro, mediante la palabra y los gestos.

Utilizando estos instrumentos de comunicación, el individuo trasmite sus experiencias a otros, sin que ellos hayan participado en las mismas, o por el contrario, recibe la experiencia de otros, sin haber intervenido en ellas.

Dada su capacidad para pensar de manera abstracta, se proyecta en el futuro, establece los fines para los cuales dirige sus actos y prevé los problemas que habrá de enfrentar.

Se ve a sí mismo integrado con otras personas, tiene noción de cómo es considerado por los demás y por lo que éstos esperan de él y en base a ello, actúa, de acuerdo al concepto de lo que piensa ser delante de ellos.

En síntesis: sólo el hombre, por su racionalidad, se proyecta en el futuro, determina las cosas que desea, comunica su complejo raciocinio a los otros, y lo recibe de ellos. Pero también, por esa razón, cada individuo responde de manera diferente -reacciona de modo distinto- en la interpretación de los estímulos recibidos.

2) Mecánica del comportamiento humano.

La conducta de los hombres puede parecer en apariencia extraña, pero siempre tiene una causa; sin embargo, no se capacita a los jefes en el conocimiento del intrincado mecanismo de la conducta humana.

Se considera a la sicología como una ciencia del comportamiento entre las escuelas que analizan sus variantes, la behaviorista estudia las relaciones entre los fenómenos internos del hombre y sus resultados externos (proceso mental-conducta humana).

La conducta tiene siempre una causa, y son en general los estímulos que crean necesidades o motivaciones, generando el siguiente proceso:

Causa o estímulo - Necesidad - Motivación - Conducta - Satisfacción

Vale decir que el estímulo acciona sobre la persona, ello genera un estado de desequilibrio entre necesidad e insatisfacción, que induce a la acción, haciendo que la persona se conduzca en cierta forma; en dicha conducta, la motivación encuentra su satisfacción. Ahora bien, el conjunto de estímulos y la persona se influencian recíprocamente, por tanto, el esquema anterior es limitado, no existe un solo estímulo sino un conjunto de ellos, y los efectos de esos estímulos son diferentes según las personas.

Además, el estímulo acciona sobre la persona y ésta sobre el estímulo; esta interacción se denomina percepción.

Un proceso más completo que el enunciado será:

Causa o conjunto de estímulos - persona - motivación o necesidad - comportamiento - satisfacción.

Como conclusión: Una variación en el comportamiento, puede lograrse accionando sobre las circunstancias o sobre la naturaleza de las personas o sobre ambas simultáneamente.

La conducta del individuo es un intento, un medio de restablecer el equilibrio, y esto se logra a través de la satisfacción de la necesidad, eliminada entonces la causa motriz. La conducta por tanto, es dirigida a un objetivo, el hombre fija los objetivos, pero ellos no constituyen la causa del comportamiento, pues debe agregarse la experiencia (esta enseña que existen medios a través de los cuales se satisfacen, las motivaciones).

Finalmente, la causa del comportamiento puede ser desconocida, y estar muchas veces radicada en el subconciente del sujeto.

3) La naturaleza humana.

A) Las características.

Las características pueden ser Innatas y Adquiridas, las primeras se agrupan en <u>Innatas hereditarias</u>, que son las que trasmiten los padres a hijos, se desenvuelven o no según el medio ambiental, pero se mantienen siempre dentro de los límites de la potencialidad determinada en la gestación.

Innatas congénitas son transformaciones resultantes del contacto de las características hereditarias con el medio ambiental en que desenvuelve el feto.

Las características Adquiridas surgen del contacto con el medio ambiente de las hereditarias y congénitas.

La satisfacción de estas motivaciones se realiza a través del medio ambiente, la experiencia y la educación, por ejemplo: la destreza de un obrero.

B) La personalidad.

Es la forma típica en que un individuo se comporta en relación a los fenómenos que percibe y está determinada por las características (innatas y adquiridas) de que está revestida.

La personalidad es cambiante a través del aprendizaje, la educación y el entrenamiento, dentro de entornos naturales que limitan el cambio.

Como consecuencia, para el caso concreto de una empresa, las perspectivas de lograr personal eficiente son: a) en forma previa al ingreso, la selección correcta que distinga las características individuales, y b) luego, por medio de planes de orientación y entrenamiento que desarrolle dichas características.

4) Las motivaciones.

Debemos determinar tres términos o conceptos que son los siguientes:

1) Estímulo = es la causa inicial o inmediata que genera una necesidad o motivación.

2) Motivación = es la necesidad que surge de la presencia de una causa.

3) Incentivo = es el medio a través del cual se satisface una necesidad.

La clasificación de las motivaciones se realiza en Innatas, y Adquiridas, vale decir en los mismos términos que para las características de la naturaleza humana

Las <u>motivaciones innatas</u> no son específicas; vale decir que no pueden <u>satisfacerse de muy</u> distintas formas; son de caracter fisiológico y de origen hereditario, de estricta exigilidad y comunes a todos los humanos; se subdividen en: a) independientes y b) primarias, por ejemplo: hambre, sed, etc.

Las <u>motivaciones adquiridas</u>, son las necesidades que se agregan a las innatas a consecuencia del contacto con el medio ambiental; se subdividen en:

a) fisiológicas, que tienen una base emocional de acondicionamiento fisiológico previo a la ejecución de una acción y son de conducta emocional, o sea, corta pero intensa, con tensión y fatiga, por ejemplo: el miedo, la angustia, el odio, el amor, etc.

b) sociológicas, se pueden agrupar a vía de ejemplo en:

- Curiosidad, una motivación que importa para el progreso.

- Agresividad, da el deseo de ponerse a prueba a través de nuevas experiencias.

- Sentido gregario, motivación de grupo, de sujeto social.

- Autoestimación, o sea la necesidad de que se le reconozcan virtudes.

- Creatividad, poder creador del hombre.

- Sumisión, motivación que permite al sujeto la subordinación a otro, al líder.

Todas las motivaciones buscan oportunidad de expresarse y todas ellas canalizadas a través de correctos incentivos, contribuyen a un desarrollo armónico.

Los hábitos, son formas sistemáticas de atender a las motivaciones.

5) La frustración.

El concepto de frustración es: obstáculo, valla, dificultad que obstruye el camino hacia la satisfacción de una motivación. Es una interferencia entre una necesidad, y las posibilidades de satisfacción.

De ese obstáculo, surgen uno de estos estados mentales: a) pensar que el obstáculo es removible por los medios que posee una persona; y b) pensar que es irremovible, como consecuencia de ello se deriva al estado de frustración.

La definición de frustración es: fenómeno síquico, según el cual la persona cree encontrarse ante una situación que le impide el logro de un determinado objetivo, o la satisfacción de una o de un conjunto de motivaciones.

Hay dos clases de frustración: a) inadaptada, que provoca un comportamiento que no constituye una solución al conflicto; y b) la adaptada que genera una solución que involucra a la obtención del objetivo, con el estado de frustración.

En general, la frustración hace reemplazar lo reflexivo y racional, por lo emotivo e irracional como resortes del comportamiento.

Existen 5 síntomas principales del estado de frustración que son:

1) Agresión contra elementos tangibles e intangibles (reputación, por ejemplo), es éste el síntoma de la frustración inadaptada.

2) Regresión, es el retroceso hacia actividades pueriles, contiene el abandono de intentos de solución, puede presentarse marcadamente visible, caso de actuaciones similares a niños, por ejemplo.

3) Fijación anormal, se aprecia como una resistencia al cambio o a todo aquello que signifique una innovación.

4) Resignación, presenta un visible estado de pasividad, es frecuente frente a "Jefe Incomprensivo".

5) Cambio de objetivos. Como imposibilidad de lograrlo, surge el cambio de enfoque.

MECANICA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Decíamos por tanto que, motivación es todo lo que impulsa al individuo a realizar acciones y corresponde en su origen a una necesidad. Podemos decir que: motivo es todo lo que inicia, sustenta o dirige una actividad, teniendo como finalidad la mantención y el establecimiento del equilibrio, entre la necesidad y su satisfacción.

La motivación es una función básica de la supervisión. El cumplimiento de las obligaciones por parte del personal, dependerá -entre otras cosas- de la forma en que esté motivado.

TODO TRABAJO DEBE MOTIVARSE

PARA HACERLO AGRADABLE Y PRODUCTIVO

Las necesidades básicas del hombre, tales como necesidades físicas, de seguridad, pertenencia, reconocimientos y auto-realización, actúan poderosamente como fuertes motivadoras. Generalmente, estas necesidades suelen ser mucho más decisivas en el comportamiento humano, que cualquier otra influencia.

Necesidades básicas.

En el estudio de la conducta humana, la mayoría de las investigaciones están de acuerdo en que ésta tiene, de alguna manera, relación con lo que se denomina "necesidades básicas".

Estas necesidades, son explicadas y desarrolladas de manera diversa, según los autores, pero en líneas generales puede decirse que son: las necesidades físicas, la auto-preservación, amistad y amor, autoestima y auto-satisfacción.

Necesidades físicas: Estas son las más compulsivas, las más perentorias y están vinculadas a la primera de las exigencias humanas: la de sobrevivir. Todas ellas son concernientes a nuestras funciones biológicas.

Auto-preservación: Esta necesidad se refiere no sólo al aspecto físico, sino también a nuestra ubicación dentro del contexto social. Significa nuestra decisión de vivir, pero además de vivir sin dolor, sin dificultades.

Amistad y amor: Se refiere a la necesidad de afectos, que ya se origina en nuestra infancia y que se encuadra dentro del marco familiar. En relación al trabajo, se manifiesta en la necesidad de contar con el afecto y aprecio de quienes comparten el campo de la actividad.

Auto-estima: Concierne a la imagen que tenemos de nosotros mismos, a la clase de personas que aspiramos ser. Es el sentirse capaz de desempeñar una tarea confiadamente y el hecho de que los demás opinen de igual manera.

Auto-satisfacción: Se vincula a nuestra necesidad de desarrollo y de conocimiento que es, a su vez, reflejo del desenvolvimiento biológico. A nivel de trabajo, esta necesidad tiende a la realización del trabajo en forma correcta.

El modo en que se controla la conducta del individuo por medio de la satisfacción de las necesidades, se adecúa a ciertas leyes generales que pueden describirse así:

En términos generales, la más poderosa y compulsiva de las necesidades es la primera; no obstante, una vez satisfecha, la segunda se hace más compulsiva y la conducta humana tiene como objetivo su satisfacción, y así sucesivamente.

Esta jerarquía varía para cada persona, dependiendo de la experiencia pasada y de las circunstancias actuales.

Las necesidades arriba mencionadas, si bien están presentes - en todos los individuos, no inciden en todos de la misma manera ni en el mismo orden de prioridad, y la forma en que se resolverá tal necesidad, variará en gran manera de una persona a otra.

Con la maduración síquica y la estructuración de la personalidad, aumenta la vida intelectual de los individuos. Al satisfacer- "necesidades infeMores" la mente se libera y puede tener pensamientos nuevos, soñar, tener otras ilusiones o mayores espectativas.

El "catálogo" (lista ordenada, jerarquizada) de necesidades,- aumenta a medida que éstas se desplazan del "estómago al cerebro".

SATISFACCION	5	Necesidad de realizarse a sí mismo
PROTECCION	4	Necesidad de ser estimado o reconocido
A M O R	3	Necesidad de pertenecer y de ser amado
SEGURIDAD	2	Necesidad de estabilidad y seguridad
FISICAS	1	Necesidad fisiológica

A veces las necesidades se combinan o fusionan, dando nuevas- formas a las necesidades originales.

En realidad, las necesidades individuales son dinámicas y varían, en su intensidad y dirección, en las diferentes etapas de la vida del individuo. Estas modificaciones del comportamiento humano tornan difícil predecir lo que una persona hará, o comprender porqué es que hizo determinada cosa, pero, pese a esto, existen elementos que pueden servirnos de referencia para estudiar el comportamiento de los individuos.

LA CONDUCTA

La manera personal y diferente de realizar acciones, comportamiento y actuar, que tiene cada individuo, es lo que entendemos- por CONDUCTA.

La CONDUCTA de los individuos, no es arbitraria, sino que es- causada por:

"fuerzas" (dentro de nosotros)
"cosas" (fuera de nosotros)

Estas fuerzas y cosas las denominamos ESTIMULOS.

Al efecto de desarrollar el tema, mencionamos 3 principios interrelacionados, referentes a la conducta humana:

- la conducta es causada
- la conducta es motivada
- la conducta se dirige a un fin determinado

LA SICOLOGIA COMO CIENCIA DE LA CONDUCTA.

Las ciencias de la conducta comprenden numerosas disciplinas y especialidades relacionadas.

La sicología industrial se refiere fundamentalmente a 4 relaciones del hombre que se desenvuelve en la industria:

Relación persona -a- persona; persona -a- grupo; persona -a- objeto y relaciones intrapersonales (deseos, capacidades, frustraciones).

La sicología industrial aprovecha numerosas ramas de la propia sicología, utilizando los hechos, teorías y métodos de la sicología experimental, social y clínica.

LOS ESTIMULOS.

ESTIMULO, es todo aquello, interno o externo, que influye, consciente o inconscientemente, sobre una persona.

Hay acciones que se llevan a cabo, parecería que, sin propósito definido, pero que no se realizan sin la existencia de una causa o estímulo. Siempre hay una causa que hace realizar acciones.

Los individuos no están expuestos a un sólo estímulo por vez, sino, permanentemente, lo están a una larga serie de éstos.

Un estímulo puede ser más fuerte o dominante que otros. En ese caso el estímulo dominante encubre a los otros, que no por eso dejan de existir y actuar.

Los estímulos pueden calificarse en:

internos (necesidades)	-	naturales (vitales)
	-	adquiridos (soc.)
externos (incentivos)	-	económicos, físicos, químicos, sociales, etc.

Las personas son sensibles en forma diferente a los estímulos. Por ello, puede afirmarse que: un mismo estímulo puede producir conductas diferentes; o que una misma conducta puede tener causas o estímulos diferentes.

L A S   M E T A S.

La conducta es causada, o estimulada, fundamentalmente, por necesidades y se orienta hacia METAS U OBJETIVOS. Por eso, podemos decir que: la conducta humana tiene intencionalidad o dicho de otro modo, que: las acciones del hombre son intencionadas, puesto que persiguen METAS U OBJETIVOS.

Las metas son propias de cada persona, e inteligentemente definidas. Esto hace que las acciones del individuo sean más racionales y contribuyen a la formación y confirmación de su personalidad.

LAS APTITUDES.

Las personas eligen sus metas según sus aptitudes. Por ello, la meta que un individuo selecciona depende de varios factores, entre ellos:

- capacidad biológica
- experiencia
- normas y valores culturales
- posibilidades del ambiente social, económico, etc.

Las personas que tienen metas en conformidad con sus aptitudes muestran conductas constructivas.

En la distribución de las tareas, el supervisor, debe cuidar de colocar a sus hombres en conformidad a los atributos que poseen y ofrecerles objetivos compatibles con ellos.

COLOCAR AL HOMBRE APROPIADO EN EL PUESTO APROPIADO

LA PERSONALIDAD.

La personalidad es resultado de dos factores que se entrecruzan: los hereditarios y los adquiridos.

Los primeros son, por ejemplo: la sensibilidad, la afectividad, las tendencias e inclinaciones del individuo así como también la inteligencia y la voluntad.

Los factores adquiridos son los que se adquieren en el transcurso de la vida, y ya sea por influencia de la voluntad, la educación, o el medio, llegan a modificar las expresiones de los factores hereditarios.

Por consiguiente, podemos decir que: la conducta del individuo es resultado de su personalidad.

LA PERCEPCION.

Es la interacción entre una persona, un estímulo y el ambiente condicionador.

La forma de percibir los estímulos depende:
- de la personalidad
- del aspecto condicionador de las circunstancias
- de la situación

La percepción es personal, y en gran parte modificada o condicionada por la experiencia. Esto significa que las "cosas" se entienden de acuerdo, o en función de las experiencias vividas. La conducta depende de la manera de percibir los estímulos. Al percibir un hecho, no sólo se modifica éste, para conformarlo a nuestras experiencias, sino que, también lo hacemos ajustándolo a nuestras metas. Todas las experiencias, interaccionan para producir la conducta del individuo.

EL AMBIENTE CONDICIONADOR.

El efecto de un estímulo sobre el individuo, dependerá de la personalidad, pero no sólo de ella, sino que también del ambiente condicionador.

En el ambiente condicionador se destacan dos aspectos:

- el referido al individuo (circunstancia)
- el referido al estímulo (situación)

SICOLOGIA DE LAS ACTITUDES.

Un caso especial e importante del efecto distorsionador que tie- nen las experiencias en la percepción, es de las ACTITUDES.

Una actitud, es una manera organizada y coherente de pensar, sen- tir y reaccionar habitualmente, en relación de personas, grupos, - cuestiones sociales o más genéricamente, de cualquier aconteci - miento ocurrido en nuestro medio circundante.

Sus componentes esenciales serán los pensamientos, las creencias, los sentimientos, emociones y tendencias para la respuesta o la - reacción.

Decimos que una actitud está formada, cuando esos componentes se- encuentran interrelacionados de tal forma que quedan coherentemen te asociados.

Desarrollaremos nuestras actitudes al enfrentarnos y ajustarnos - al medio social, y, una vez, desarrolladas, prestan cierta regula ridad a nuestros modos de reaccionar y facilitan la adaptación so cial. Si las actitudes de una persona se tornan inalterablemente- fijas, ella estará entonces condicionada para clasificar personas o acontecimientos en uno de sus padrones emocionalmente elabora - dos de pensamiento, de modo tal que queda incapacitada para exami nar o reconocer la individualidad de esas mismas personas o he - chos. Es por esa razón que las actitudes fijas o estereotipadas,- reducen la riqueza potencial de una persona.

Las actitudes desempeñan una función esencial en la determinación de nuestros comportamientos. Por ejemplo: afectan nuestros jui - cios y percepciones sobre otros, ayudan a determinar los grupos - con que nos asociamos, las profesiones que finalmente escogemos,- etc.

DESARROLLO DE LAS ACTITUDES.

En nuestra definición de actitudes, destacábamos que ellas consti tuyen modos "organizados", "coherentes" y "habituales", de modos- de sentir, pensar y reaccionar, en relación a los acontecimientos y personas de nuestro propio medio.

Usamos esa adjetivación para indicar que las actitudes son modos- aprendidos y de adaptación, esto: hábitos complejos. El desarro - llo de los mismos, por lo tanto, obedece a principios fijos de - aprendizaje: asociación, transferencia y satisfacción de necesida des.

ACTITUD es una predisposición mental o estado de preparación men- tal y emocional para reaccionar frente a un estímulo.

MODIFICACION DE ACTITUDES.

A primera vista, el cambio de actitudes puede pareser que se trata de una cuestión simple. Una vez que las actitudes son aprendidas, debería ser bastante fácil modificar la intensidad de ellas, o sustituir una actitud indeseable, mediante el aprendizaje de otra. Pero, las actitudes no siempre son modificadas o sustituídas con la misma facilidad con que son aprendidas.

Las tentativas bien planteadas, para modificar actitudes, sólo consiguen, muchas veces, alterar sólo el componente pensamiento esencia, sin afectar sentimientos, de modo que, con el tiempo, la actitud podrá volver a su estado anterior.

Pese a esto, las actitudes pueden ser alteradas bajo ciertas condiciones. Si queremos sustituir actitudes o modificar su intensidad, las nuevas creencias e ideas a aprender, deben ser presentadas tratando de modificar el mecanismo interno que genera aquéllas.

Se ejercerá influencia, entonces sobre la "lógica de los sentimientos". (No siempre coincide con la "lógica de la eficacia").

LAS TENSIONES.

La imposibilidad o incapacidad de un individuo, para solucionar o superar sus problemas, le produce tensiones. La tolerancia de las personas para soportar estas tensiones, depende de:

- la forma de percibir
- de la experiencia
- de la urgencia del problema

Cuando hay poca tolerancia a las tensiones, éstas se hacen determinantes en las conductas de las personas.

En estos casos, son éstas (las tensiones) las que orientan la conducta, y no los objetivos. Por consigüiente, podemos hablar de conductas:

a) orientadas hacia objetivos.

b) nacidas de tensiones

En ocasiones se alcanzan fines indirectos que superan las causas de la frustración.

METAS SUSTITUTIVAS.

Una persona, al no encontrar metas apropiadas y directas que satisfagan una necesidad, desarrollará (si es emocionalmente equilibrada) "metas sustitutivas".

Las metas "sustitutivas" seguramente no tienen las propiedades ni la fuerza de las que van directamente a satisfacer la necesidad, pero tienen la importancia de producir en las personas la generación de nuevas necesidades que sean más pertinentes a la "sustitutiva", con lo cual, esta meta (sustitutiva) se convierte en primaria.

LAS METAS INTERMEDIAS Y LA CONTINUIDAD EN LAS ACCIONES.

Uno de los hechos sobresalientes de la naturaleza humana es su persistencia en la obtención de metas que son remotas en el tiempo y que requieren una larga serie de intermedios para sus totalizaciones.

El individuo logra esta persistencia en sus acciones, de dos maneras:

- manteniendo en su mente una representación simbólica de la meta remota por lograr.
- estableciendo metas "intermedias" en el largo camino de la meta remota.

Si una persona "ve" o cree "ver" evidencia de avance o progreso hacia la meta, es como si se esforzara su motivación.

Lo inverso también es cierto: Si no "ve" es como si la motivación disminuyera.

ADAPTACION Y CONFLICTOS.

Por adaptación entendemos la manera por la cual un individuo satisface al mismo tiempo sus necesidades y las del grupo que integra o la sociedad en que vive.

Lógicamente, las diferencias individuales determinan el grado de adaptación de cada persona. Desempeña papel importante en la adaptación de un individuo la manera como los estímulos, son interpretados, es decir la percepción.

DEFENSAS SICOLOGICAS.

Cuando un individuo no logra adaptarse a una determinada situación desarrolla un mecanismo de defensa apto para cada situación en particular.

1 - Agresividad: Una de las reacciones más comunes es que, ante la frustración, el individuo reacciona agresivamente. Esta descarga de tensión, puede estar dirigida hacia afuera: hacia las personas que rodean al individuo; hacia la sociedad en general o hacia adentro: el individuo se castiga a sí mismo, surgen los sentimientos de culpa, baja de rendimiento, etc Puede asimismo, darse a niveles físicos como psicológicos.

2 - Regresión: El individuo, debido a la intensidad del conflicto emocional adopta una conducta típica de etapas anteriores de su desarrollo. Al utilizar este mecanismo las personas reaccionan casi exclusivamente bajo impulsos emocionales, son fácilmente sugestionables y demuestran en general un bajo nivel de responsabilidad.

3 - Fijación: Este mecanismo defensivo induce a las personas a insistir en una forma de conducta, que no tiene validez alguna y por lo tanto, no resulta ser un comportamiento con perspectivas de solucionar el conflicto.

4 - Racionalización o intelectualización: Utilización del intelecto como medida defensiva para justificar al menos "intelectualmente" el por qué no se logra el objetivo, puede estar dirigida para persuadir a otras personas o como intentos del mismo individuo para persuadirse a sí mismo.

5 - Proyección: Es atribuir a otras personas o situaciones la responsabilidad por la incapacidad para poder superar el o los problemas. Ese mecanismo está inconscientemente ligado a los procesos agresivos. Si es posible proyectar un defecto en otra persona, no tendremos que inquietarnos por ella personalmente.

6 - Negación: Es una renuncia al objetivo, con que se tiende a disminuir o ignorar su importancia para la satisfacción de la necesidad. Generalmente por ser un mecanismo muy primitivo, provoca luego, un estado de frustración mayor.

7 - Evasión: Cuando un individuo, motivado resulta frustrado, imagina satisfacción que no puede alcanzar. El alejamiento de la realidad, mediante la fantasía, es al parecer una característica universal.

8 - Aislamiento: El individuo, que practica el aislamiento, trata de protegerse manteniendo a distancia a los otros. Mantiene esta conducta más como protección, que como satisfacción.

SINTESIS.

El brevísimo resumen que hemos hecho, solo intenta una mejor comprensión de algunos factores que suelen ser frecuentes o preponderantes en el comportamiento del individuo.

La conducta del hombre es un complejo proceso, a través del cual el individuo trata de satisfacer sus necesidades básicas. Algunas son conocidas y compartidas por la mayoría de los individuos, otras son peculiares a un individuo en particular y requieren un serio esfuerzo de nuestra parte para lograr descubrirlas y comprenderlas. Estas últimas se originan en la infancia del individuo o se desarrollan a través de las diversas y particulares etapas de su historia personal, por lo cual es evidente que no son fácilmente modificables, sin provocar una alteración del delicado equilibrio interior sobre el que descansa nuestro sentimiento de seguridad.

Y finalmente, subrayaron la importancia que tiene la superación de los factores que impiden la realización del individuo y generan en él, sentimientos de frustración que afectan no solo al individuo en particular, sino que se reflejan en la actividad de la empresa.

DINAMICA DEL COMPORTAMIENTO.

CONSTITUCION DEL GRUPO.

Los individuos buscan encontrar en el grupo, no sólo, la seguridad necesaria para su integridad, sino también, el aumento de su potencialidad individual.

Como los individuos, los grupos tienen necesidades y deseos, algunos de los cuales convierten en objetivos, para concretar los suales determinan, además, las formas de acción a seguir.

Para que un grupo pueda constituirse, sus integrantes deben ser concientes de que la acción del grupo estará basada en la capacidad de adaptación de sus miembros, y que la productividad del grupo será resultado de la capacidad de trabajo de cada uno de sus componentes.

DEFINICION.

GRUPO es la unión de individuos que actúan manteniendo una estructura, interna (roles) con un sentido de participación en los mismos propósito y metas.

TIPOS DE GRUPO.

A) Algunos de acuerdo a su constitución:

GRUPOS DE AMISTAD: Se integran con individuos (en número no muy grande) ligados por vínculos precisamente de amistad, con identidad de ideas o ideales.

GRUPOS DE INTERES: Se constituyen con personas que tienen identidad de intereses -materiales o no- que además se hayan ligado por la reciprocidad de intereses complementarios.

GRUPOS DIFUSOS: Se forman de manera "abierta" sin mayor grado de cohesión entre sus miembros, los que, con mayor o menor frecuencia según sus necesidades, se relacionan.

B) Algunos de acuerdo a su estructuración y las funciones de liderazgo:

AUTOCRATICO (Impositivo) La autoridad reside en el dirigente. En él las ideas son aceptadas por su procedencia y no por su contenido.

Las diversas necesidades interactúan de manera diferente originando conflictos que se expresan en una conducta aparentemente contradictoria. Es por ello que sólo podemos comprender algo de una persona y de su dinámica interna, luego de haber observado sus reacciones en situaciones de caracter diverso.

DESCUBRIMIENTO DE LAS CAUSAS.

En muchas oportunidades la conducta de una persona permanece oculta. Un trabajador que es observado en sus funciones, puede creer que su supervisor le censura sin razón. La causa oculta -pero absolutamente real- puede ser que el capataz esté preocupado por algún problema de índole personal.

A veces podemos equivocar la causa de la conducta, porque nos dejamos llevar por un prejuicio o porque queremos encontrar una particular relación causa-efecto.

PROBLEMA DE CAUSA-EFECTO.

Una posible equivocación en el tratamiento de los problemas prácticos, es la transferencia de una relación causa-efecto que se da en una situación, a otra situación en la que no es válida. Por ejemplo el hecho de que una determinada causa provoque la falta al trabajo de algunos operarios, no puede llevar a la conclusión de que ésta, es la principal causa de ausentismo.

STRESS Y REACCIONES DE DEFENSA.

Cuando un individuo está impulsado hacia una meta determinada, pero encuentra un obstáculo que lo detiene o demora y no logra adaptarse a una determinada situación, está frustrado y se produce un cierto "stress". Como consecuencia, desarrolla un mecanismo de "ajuste", para afrontar la frustración y reducir el stress.

Puesto que éste es desagradable y muy "motivante" el individuo es impulsado a elaborar técnicas de adaptación que le ayudan a superar evitar, esquivar, ignorar, etc.

Existen marcadas diferencias entre las técnicas de adaptación adoptadas por diferentes individuos. Nosotros estudiaremos algunas de las reacciones defensivas a las que recurre un número limitado de individuos, cuando el stress es demasiado agudo y no puede ser determinado de otro modo.

LIBERAL (Permisivo)	La autoridad reside en cada individuo. Es un grupo con poca organización y con baja productividad y en el que la iniciativa individual generalmente se entorpece. Nace de la filosofía de la "dirección suave" donde el dirigente pretende mantener un "sentimiento de pertenencia".
PARTICIPATIVO (Consultivo)	Todos los integrantes participan en la toma de decisiones. El ambiente queda determinado por el mismo grupo.

LINEA DE R.R. H.H. ⟶

DEPENDENCIA — INDEPENDENCIA

+———————————+———————————+

liberal

autocracia
INMADUREZ

participativa
MADUREZ

FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LOS GRUPOS.

La mayoría de los grupos tienen dificultades en lograr que sus miembros participen de manera activa en los trabajos y en las acciones.

Los individuos participan activamente en un grupo, cuando éste ofrece satisfacciones a sus espectativas individuales.

Para ello, cada persona debe saber que los objetivos del grupo están de acuerdo con los suyos, debe sentir que el grupo es su grupo y que las decisiones del mismo son tomadas con su participación. La investigación ha demostrado que la compatibilidad de los objetivos individuales ejerce influencia en la aseptación de los objetivos del grupo y en el modo en que éstas influyen sobre sus miembros.

Las necesidades individuales y colectivas deben estar de tal modo combinadas que ambas puedan ser razonablemente bien resueltas.

CLASIFICACION.

Las finalidades y objetivos de los grupos, pueden clasificarse en:

a) Por su duración: en largos, cortos y medianos.
Los de largo plazo se expresan de manera más general que los de corto plazo.
Los objetivos de corto plazo y los medianos, además de armonizar entre sí, deben también complementarse con los de largo plazo.

b) Por su naturaleza: en la medida que satisfagan:

- necesidades individuales
- necesidades del propio grupo
- necesidades de la comunidad

Es de suma importancia tener presente la importancia de la relación entre los objetivos del individuo y los del grupo.

Cada miembro del grupo difiere de los demás y trae consigo, intereses de orden general y particular: motivaciones, hábitos, sentimientos, creencias, experiencias, aspiraciones, escala de valores, etc., pero también, angustias, frustraciones, inhibiciones, etc., las cuales se proyectan en los demás integrantes del grupo.

CRITERIO PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS.

Los objetivos que se fijan un grupo deben ser:

- definibles (claros, precisos)
- aceptables (por los integrantes del grupo)
- compatibles (con los fines que el grupo se ha fijado)
- realizables dentro de la posibilidad del grupo
- dinámicos (que tengan la condición de provocar acción)
- variados (de manera que satisfaga las necesidades individuales)
- limitados en su número (para evitar la dispersión de esfuerzos)
- resultados de la elaboración del grupo (participación)

ESTUDIO DE GRUPOS.

El grupo -familiar o de trabajo- es la más común de las unidades sociales, ergo, el medio social de un individuo puede describirse como el conjunto de grupos a los que pertenece: grupos de pertenencia: (familia, amistad, profesional, cultural, etc.) o con los que se relaciona: grupos de referencia: (por las escalas de valores, normas, aspiraciones, etc.) y que tienen influencia en la determinación de sus actividades y de su comportamiento.

Grupo de referencia y grupos de pertenencia pueden no coincidir siempre, lo que explica la incentivación y motivación para "elevarse" en la escala social y la movilidad entre los diferentes grupos.

GRUPOS FORMALES E INFORMALES.

En un enfoque particular, la empresa resulta ser un grupo integral de trabajo.

- Es una asociación definida e intercomunicada.

- Sus miembros tienen una percepción colectiva de unidad.

- Se mantiene un sentido de participación en los mismos propósitos objetivos y metas.

- Se pretende mantener una dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades.

- Se mantiene una estructura interna identificable, (roles).

Vemos que su organización determina la existencia de grupos FORMALES divisiones, departamentos, secciones, gerencias, oficinas, etc fácilmente identificables en los organigramas.

Pero, paralelamente a ella, para satisfacer las necesidades variadas de los individuos, aparece un esquema organizativo basado en la existencia de los grupos INFORMALES. La cercanía, física, la dependencia o complementación de un trabajo, los turnos comunes, los cargos idénticos, son motivos para la formación y cohesión de dichos grupos.

Sería difícil enumerar todas las funciones que desempeña un grupo informal. Indicamos sólo algunas de las que se consideran importantes:

a) Ante una organización que tiende a medianizarlo, o a desconocer sus derechos, el individuo encuentra en el grupo, un apoyo.

b) Guía el comportamiento del individuo. Todo aquello que escapa a la descripción de cargos, al manual de servicios, etc, y que cotidianamente se presenta ante el individuo; éste ante esas situaciones, toma como punto de referencia la actitud del grupo.

c) Desarrolla el sentimiento de identidad. El individuo se identifica con sus compañeros, adquiere conciencia de ser semejante a ellos.

d) Desarrolla el sentimiento de pertenencia. Los individuos necesitan saber y sentir que son aceptados y que integran algo que da respuesta a sus necesidades.

ESTRUCTURA Y DINAMICA DE LOS GRUPOS INFORMALES.

La estructura informal consiste en una red de relaciones personales y sociales, que no está establecida ni prevista por la organización formal.

La misma es el resultado de la interacción social de las personas, y se va desarrollando en la medida que los individuos se van asociando, o formando grupos. Estos grupos se desarrollan al margen del esquema de organización formal, y crean un conjunto de fuerzas que busca la cohesión del grupo y lo orienta para la obtención de metas que satisfacen las necesidades y las espectativas de sus integrantes.

Generalmente, la empresa no esquematiza la organización informal.- Actualmente, cuando los técnicos diseñan el lay-out de la fábrica, planean la línea de producción, montaje, etc., y determinan quién trabajará con quien, cuáles serán los contactos, y proyectan las organizaciones sociales en el esquema organizativo y por lo tanto, los grupos.

RELACION ENTRE LA ORGANIZACION FORMAL Y LOS GRUPOS INFORMALES.

La opinión más generalizada es que los grupos informales son antagónicos a las jerarquías formales de la organización, se oponen a las exigencias de la dirección y trabajan muchas veces en contra de ellas.

En muchas ocasiones la baja de la producción es resultado de la acción del grupo informal que no sólo no satisface las expectativas de la gerencia, en cuanto a la producción, sino que, establece ella misma la medida de dicha producción.

A través de la observación empírica, vemos que no siempre es así.- El grupo informal puede, también colaborar -directamente o indirectamente- con la organización formal, en la misma medida en que ésta no sea restrictiva, y por el contrario, se dé una estructura tal, que permita el desarrollo de los grupos informales.

LA DINAMICA DEL GRUPO.

A) DINAMICA INTERNA.

Los individuos llevan a los grupos a que se afilian, ciertas características que les son peculiares, tales como intereses, aptitudes intenciones, deseos, inhibiciones y frustraciones y sus correspondientes adaptaciones, es decir sus personalidades. Todas estas manifestaciones de individualidad pueden ser identificadas como fuerzas que actúan en la dinámica del grupo. Además de ellas (que pueden ser consideradas como propiedades particulares del individuo), otras fuerzas parecen resultar en la interacción de las personas - (que son propiedades del grupo propiamente dicho).

Los resultados, la interacción y la transformación de todas estas fuerzas fue llamada "dinámica interna de grupo" y para que podamos comprenderla, vamos a analizar algunas de esas fuerzas.

ATMOSFERA.

Es el estado de espíritu o modo de sentir y de hacer que se transmite en el grupo como un todo.

Cuando los individuos se reúnen para trabajar en conjunto, no reaccionan solamente como seres aislados sino también colectivamente - según la atmósfera dominante.

Existen ciertos aspectos fundamentales a ser considerados en el establecimiento de una atmósfera amistosa y acogedora. Los factores ambientales tienen importancia en este aspecto.

PADRONES DEL GRUPO.

Son los niveles de ejecución considerados aceptables por el propio grupo. Algunos de ellos, se destacan por los altos requisitos que establecen para la admisión, la conducta o la participación de sus miembros en las actividades grupales, así como los procesos democráticos de liberación y por la perfecta ejecución de los trabajos. Otros se tornan conocidos por la negligencia con que son encarados los trabajos, por las discusiones, o trabajos mal realizados.

Los padrones del grupo pueden estar implícitos o claramente menciona dos. No obstante, todos los grupos los poseen y cuando son esforzados por el control social se tornan factores importantes para la fijación del nivel de desempeño de cada miembro y del grupo en conjunto.

CONTROL SOCIAL.

Los medios que el grupo emplea para satisfacer la expectativa de sus miembros se llama control social. Puede tomar la forma de recompensar para los que obedecen a los padrones del grupo, como también asumir la forma de reprimenda.

El grado y la eficiencia del control se relacionan con la importancia que cada miembro atribuye a su permanencia en el grupo.

IDENTIDAD.

El sentimiento de "nosotros", la simpatía común, la conciencia de que existe unión en el grupo. Esta fuerza es algunas veces conceptuada como solidaridad moral. Los individuos sienten un interés común: la participación en aquéllo que sucede con los otros miembros y con el grupo.

Sienten que pertenecen al grupo, que son parte de él. Se puede decir que este sentimiento de simpatía o identificación mutua es generalmente expresada por la palabra "nosotros".

S T A T U S.

Es la posición relativa o estado legal que a cada miembro se le atribuye en el grupo. Se puede decir también que es la medida del prestigio que una persona goza dentro del grupo.

En un grupo de trabajo, el "status" depende de varios factores, unos de naturaleza formal, como el título del empleo o el salario, y otros de naturaleza informal establecidos por el propio grupo.

LIDERAZGO.

Acción influyente en el comportamiento y conducción de un grupo o de un individuo orientada hacia un determinado objetivo.

LIDER.

Es aquél que en una determinada situación influye por sus ideas o acciones sobre el pensamiento y las actitudes de otros.

El líder debe mantener las condiciones por las que fue elegido o aceptado. Indefectiblemente si no las mantiene, deja de serlo.

La acción del SUPERVISOR debe tender a conjugar la autoridad conferida por la organización formal con la autoridad adquirida de la organización informal.

COMUNICACIONES.

Es el proceso por el cual transmitimos a los otros nuestras ideas creencias y sentimientos. Muchos problemas del grupo resultan de la incapacidad de sus miembros para comunicarse entre sí; queremos decir una cosa y decimos otra completamente diferente. Pensamos que todos entienden, sin darnos cuenta que las mismas palabras pueden tomar diferentes significaciones para cada persona.

FUNDAMENTALMENTE EL PROCESO DE COMUNICACION COMPRENDE:

1 - Uno que envía.

2 - Uno que recibe.

3 - Un mensaje.

4 - Un clima motivador.

Cada uno de estos elementos pueden integrar un proceso o deshacerlo.

El mero hecho de que el que recibe considere honesto al que envía no significaría que sean influidos totalmente por las comunicaciones. El mensaje que entre -su contenido y forma- es importante y así lo son las circunstancias que pueden suministrar o no la motivación para que actúe como él desea.

Para conseguir una idea es necesario hablar en términos de interés para la otra persona, de lo contrario no escuchará o lo olvidará. Debe relacionarse la comunicación con las metas o impulsos humanos que en su oportunidad denominamos "necesidades básicas". En tales condiciones es factible la generación de un clima favorable y nuestras comunicaciones serán eficaces.

SINTESIS - TRANSMISION DE INFORMACION EN LA EMPRESA.

PERSONA A PERSONA	HABLADA	1 - Conversación (informal). 2 - Citas separadas (breves). 3 - Teléfono (rápido).
	ESCRITA	4 - Memo (informal). 5 - Carta (formal). 6 - Informe (impersonal).
EN GRUPOS	HABLADA	7 - Reuniones Consultores (informativa). 8 - Conferencia (formal). 9 - Reuniones masivas (importante).
	ESCRITA	10 - Murales. 11 - Carteles. 12 - Exhibiciones y exposiciones. 13 - Ayudas visuales.

B) DINAMICA EXTERNA.

Conceptos generales y fuerzas actuantes.

Las fuerzas internas afectan todas las actividades del grupo. Ningún grupo existe en un vacío social. Fuerzas como los valores y las expectativas de la comunidad, valores institucionales y control de grupos matrices, competiciones intergrupales, prestigio y social, influyen en todo el grupo en la motivación, objetivos y medios de sus miembros y en las actividades comunes.

Las comunidades están formadas por personas que se influyen mutuamente, como individuos dentro de los grupos, para desempeñar las actividades que consideran necesarias para la satisfacciónde sus necesidades.

La comunidad a su vez crea expectativa con respecto a los diversos grupos, los cuales tienen diferencias entre sí. Espera siempre que ciertos grupos, con determinado tipo de miembros, desarrolle funciones específicas, para categorías específicas de personas.

La libertad con que el grupo desarrolla sus actividades y funciones se relaciona directamente con la expectativa media de la comunidad, sobre la función y los programas de ese grupo.

Las fuerzas externas pueden ser consideradas "restrictivas" cuando el grupo siente que ciertos objetivos y medios deseados no pueden ser adoptados o por otro lado como "expansivas" cuando siente la presión para aceptar nuevos y a veces más amplios conceptos de sus objetivos y medios.

De cualquier modo, ellas siempre afectan el funcionamiento del grupo.

LAS COMUNICACIONES

La comunicación entre las personas es una necesidad vital. Nadie puede vivir solo. La organización social que ha creado a la subdivisión del trabajo ha aumentado la dependencia entre ellos. Los diferentes servicios que atienden al individuo en un medio social y todas las necesidades que tiene la vida corriente, exige la comunicación como medio de contacto.

Cómo nos comunicamos? La primera forma de la comunicación es el lenguaje humano. Hablamos y decimos lo que nos parece, lo que necesitamos, lo que nos duele, lo que nos gustaría ser o hacer. La palabra es el medio más común de comunicación. USARLA ACERTADAMENTE es una de las vías del bienestar que produce el entendimiento con nuestro medio.

Los que no se comunican, los que no se entienden son su medio, sufren dificultades enormes y terminan al margen de la vida, desvinculados, INCOMUNICADOS con la exitencia. (La forma más grave de detención de una persona es la que lo recluye en una celda privada, INCOMUNICADO).

Otras formas de comunicación, en el trabajo, son las notas, los comunicados, las conferencias, etc. La forma se caracteriza por lo impersonal. En general, las formas de comunicación son personales o impersonales. Las primeras facilitan más el intercambio de ideas.

Todas estas formas tienen un objeto: ENVIAR A LOS DEMAS UN MENSAJE. Hacerles saber algo que interesa. Vale por tanto tomar en cuenta que el mensaje tiene dos extremos. El emisor y el receptor y que para un mensaje se recibe claramente es preciso que ambos extremos están en la misma onda, es decir que vibren al mismo ritmo, que entiendan de qué se trata, porque de otro modo el mensaje y su contenido no se reciben.

Otro elemento es indispensable de considerar en la emisión del mensaje. Ya sea de palabra o de señales, el mensaje debe tener un CODIGO, esto es, que debe estar constituído por elementos que conozcan los dos extremos, para que el entendimiento del mensaje sea claro y comprensible. Tanto si no están afinados los mecanismos de emisión y recepción, como si no se conoce debidamente el CODIGO, los mensajes no se reciben, y esto perjudica a la buena comunicación necesaria.

Si el objeto de un Gerente es administrar debidamente al personal a sus órdenes, para que cumpla las funciones que tiene asignadas, una de sus mayores necesidades es hacerse comprender, estableciendo una forma comprensible y clara de decir las cosas. Los que entienden claro obran claro, y de ese modo el objetivo general se cumple.

Capítulo aparte y muy especial merece el de la PALABRA hablada.

El aparato fonador humano es el instrumento más dúctil del mundo, y que puede operar las mayores acciones y reacciones en los demás. Su conocimiento, entrenamiento y aplicación, sirven tanto para hacer bien como para hacer mal. Por error o sin error, hacemos mucho daño con nuestras expresiones. Sólo si reconocemos el valor de la palabra, la necesidad de dominio y control sobre ella, la posibilidad de afinarla, cultivarla, enriquecerla, vamos a saberla usar debidamente. Pero si la usamos como una cosa vulgar, haremos vulgaridades y resultaremos perjudicados.

En la venta, la palabra puede sonar "a gloria" o a "difuntos" y de ella derivará una diferencia inmensa en cuanto a los resultados de su utilización.

ASPECTOS DE LA COMUNICACION.

Tal como los que van a aprender a nadar deben aprender a respirar de nuevo, de acuerdo a las exigencias de la natación, y no les sirve para nada haber respirado toda su vida anterior, así los que se interesan en comunicarse con los demás, haciéndolo a conciencia, como utilizando una herramienta, DEBEN APRENDER A EXPRESARSE de acuerdo a las exigencias de la disciplina que quieren practicar.

Hay muchas maneras de hacer una misma cosa, pero esto aumenta en posibilidades cuando se trata de comunicarse con los demás. Diversas formas, múltiples expresiones, infinitas palabras, están a la orden del interesado; y si quiere obtener unos resultados determinados deberá aplicar determinados principios y tener los correspondientes cuidados.

Las formas imperativas, cortas de palabras y fuertes de expresión son lo mejor para crear resistencias. A la gente no le agrada ser empujadas a hacer algo; prefiere entender lo que sea y decidir por sí, si ha de hacerlo o no. Es importante entonces hacerse entender por los demás, si queremos que hagan algo que nos interesa o si hemos de trasmitirlo algo que deban saber para actuar en consecuencia.

"Hablando se entiende la gente", dicen los castellanos. Y lo cita R. Pérez de Ayala al referirse a la conversación. Aclarando: la conversación consiste en un intercambio de noticias, ideas y sentimientos. "Conversación", literalmente quiere decir "verter, trasegar, mezclar de uno a otro recipiente". Como si dijéramos que del contenido unánime y homogéneo en todas ellas, en fuerza de trasladarse de una en otra hasta amalgamarlas todas. Cada uno de los miembros en una conversación es como la vasija, ya emisor, ya resipiente. Vierte en los demás su propia sustancia, y recibe entrueque la sustancia de los demás, incorporada a la suya propia.

Lo que mediante la conversación adquirimos de enriquecimiento para la inteligencia y seguridad en la conducta, se consustantiva a nuestro ser y ya jamás se pierde.

La aptitud para la conversación cordial, consciente y precisa, y el radio adonde alcanzan sus dominios de lo que constituye "la verdadera historia del proceso humano" - P. de Ayala.

El arte de la conversación es previo al arte de la persuación, que represente el uso más alto y eficaz de la palabra humana.

LOS TRES PLANOS DE LAS RELACIONES DEL HOMBRE.

Tres formas de comunicación.

Toda organización tiene dos públicos: el interno y el externo.

Para mantener una buena relación con ambos debe cumplir dos tareas:

Una de Relaciones Públicas con el público externo, con el objeto de sancar su imagen ante la comunidad a la que sirve y de la que vive, y otro de Relaciones Humanas para mantener su buen funcionamiento y cumplir con las tareas ceb que sirve al público.

Es indispensable que exista cierto equilibrio en estas relaciones porque si no existen unas buenas Relaciones Humanas, que son las que conquistan la buena voluntad de la gente para cumplir sus tareas, no es posible tener unas buenas Relaciones Públicas, con las que la empresa se muestra al exterior y procura mejorar su imagen ante la comunidad, con miras a una respuesta de aceptación y estima.

Pero aún por debajo de estos dos planos tan importantes, hay otro que opera como sostén del individuo, y que es imposible evadir; el plano familiar.

Pierre Well, en su libro Relaciones Humanas en el trabajo y en la familia, expresa: " ... no basta un programa ejemplar de relaciones humanas en el trabajo, si los trabajadores, empleadores o empleados no gozan de paz en su hogar".

Todos los principios alistados antes, acerca del respeto personal la conducta hacia los demás, de la buena educación actuando, etc. deben ser aplicados en familia, tanto o más que en el lugar de trabajo, o con los clientes de la empresa. Por qué? Pues porque la familia no sólo es el ambiente en que debemos desarrollarnos por naturaleza, sino que quienes la componen son los primeros, los más cercanos seres humanos con quienes debemos convivir en términos aceptables, comprensivos, constructivos.

Se dice que el matrimonio, además de ser una unión de dos personas por motivaciones diversas, debe ser el medio de cultivo de cada vida y operará bajo la norma de constituir un pacto de reciprocidades entre la pareja. Esto quiere decir que no sólo deben tolerarse uno a otro ciertas deficiencias, sino que deben propiciarse cada vez más, las formas más elevadas de convivencia, evitando que la vida en común sirva para dejar salir irrespetuosamente expresiones groseras, que ofenden y retraen al otro cónyuge hasta provocar su malestar. Por lo general, los integrantes de la pareja experimentan una forma de falsa seguridad cuando creen haber atrapado al otro cónyuge luego de lo cual comienzan los abusos, y esto siempre acelera el fin no esperado. Es que el sentirse dueño de algo, casi siempre provoca una sensación de desapego hacia lo conquistado -igual que nos sucede con los bienes que logramos adquirir-, por lo que dejamos de ser espetuosos con los demás.

Si la atracción o simpatía inicial se conserva, y se cuidan el respeto y el afecto mutuos, la vida de la pareja puede ser normal y feliz hasta la más avanzada edad, lo que es en sí una forma de felicidad.

Los intensos apasionamientos, que naturalmente tienen corta duración, son superados largamente en calidad y en duración, por los afectos naturales y sanos que sostienen una prolongada y fecunda relación humana.

LA COMUNICACION.

Su objetivo: LA PERSUASION.

Hemos visto que las Relaciones Humanas tienen entre sus objetivos, el de OBTENER Y CONSERVAR LA COOPERACION Y LA CONFIANZA de los integrantes del grupo.

Para que la gente tenga buena voluntad hacia alguna cosa, es necesario que la haya comprendido y que entienda que es bueno, aceptarla o realizarla. "Diariamente y por instinto se ensayan distintos grados de persuasión en las conversaciones y discusiones de cada uno. Se puede hablar sólo para hacerse entender o para indicar algo; pero muchas veces se habla para hacer partícipes a los demás de una idea o un sentimiento para convencer, para hacerles pensar del mismo modo, y más todavía, para hacerles actuar tal como se desea que actúen". "durante mucho tiempo se han estudiado las formas de la persuasión, pero sólo para satisfacer las exigencias del arte de la oratoria. Es evidente que si el arte de hablar puede vincularse en gran manera con el de persuadir, el abogado, el maestro el diplomático, el orador político o religioso, el conferenciante, el directivo, etc., y sólo ellos la dominaban. Recientemente las escuelas de Vendedores han invadido el terreno de los cursos de elocuencia, para sus problemas específicos. Es decir, publicitarios y propagandistas han llevado muy lejos la puesta en marcha, de la persuasión, que se ha convertido así en un arma formidable. Puede decirse que hoy en día la propaganda y la publicidad son las fuerzas más considerables del mundo moderno. Usan de la prensa, la radio, la televisión, que pueden considerarse como grandes y potentes máquinas de persuadir a las masas. Podemos considerar perfectamente que estamos en la era de la persuasión.

De qué forma se puede actuar sobre los hombres, es decir, modificar su opinión, suscitar su adhesión, orientar sus deseos? Este problema, tan viejo como el universo, no ha hecho pensar solo a los filósofos. Los hombres de acción saben que de la respuesta dada a estas preguntas dependía su éxito y su potencia. Se triunfa a condición de hacer decir "sí". Todo el mundo es consumidor de algo es cliente, es decir está sujeto, es dependiente, de buen o mal grado, concientemente o no. Se tiene siempre, pues, alguien a quien persuadir; y si las circunstancias imponen que en ciertas ocasiones seamos nosotros los que hemos de ser persuadidos, no queremos serlo si no es a sabiendas y con la salvaguarda de nuestra dignidad. Por lo tanto, si los medios y los fines de la persuasión son tarea para todo el mundo: Quién puede permanecer ignorante de este elemento de acción? "La persuasión es un riesgo que es necesario correr. Cuando menos, orienta al hombre y a su libertad de elección. Hoy en día, cuando cada cual siente fuertemente su dependencia con respecto a los demás, se ha de deplorar que frecuentemente las relaciones entre los hombres se hayan vuelto abstractas, fragmentadas, despersonalizadas. Se presta más atención a las tareas, a las funciones que a los hombres. Ha llegado la hora de pensar

con criterio más realista, más concreto, sobre la felicidad, de ponerse al unísono, en la longitud de onda conveniente, de huir del soliloquio, de buscar un intercambio de ideas. La organización social supone necesariamente comunicaciones: hoy en día son abundantes. Pero comunicar no es suficiente. Es necesario que, en el otro extremo del hilo telefónico, alguien descuelgue el aparato, que escuche, comprenda y acepte la cita o la instrucción que se le da.

La información es un dominio estéril si no la acompaña la persuasión.

SU INFLUENCIA PSICOLOGICA.

Defensas personales.

Se ha dicho que las defensas mentales con las más seguras barreras para evitar el deterioro personal, el ataque externo, el entremetimiento y hasta la influencia que desde afuera nos puede dañar.

Es una actitud moral definida y severa, la que nos autoriza a alejarnos de lo que no nos conviene, de lo que no nos agrada, de lo que nos hace mal. No es más hombre el que se revuelca con los vicios comunes, y rompiendo normas y costumbres trata de sacar provecho de lo que sea, ni el que se cree tan seguro de sí mismo que se da permiso para alterar en todos los ambientes, suponiendo que nada se le ha de contagiar.

El proceso de infiltración de un vicio es imperceptible. Lo sufren todos los que descuidan su mente y participan sin rechazo de todas las expresiones, sugestiones, insinuaciones y proposiciones que se le deslizan a través de los medios comunes de información de masas. El cine es un gran agente, porque en la soledad individual en que está el individuo en su asiento, acepta sin ruborizarse todo lo que la pantalla muestra y poco a poco se va infiltrando. Lo mismo puede decirse, aunque en diferentes grados, respecto al sonsonete de la radio, a la persistencia de notas periodísticas, etc., etc.

Para los más significativos elementos de presión mental que se padecen actualmente, no son el cine y la prensa, sino la TV que penetra en todos los hogares como espectáculo, y termina siendo rectora de gastos y gustos.

Toda América, se ha convertido en un campo abandonado por sus gobernantes y educadores, donde los agentes de las más variadas ideas hacen sus experiencias. Los divulgadores del izquierdismo han usado el campo, ayudándose de libros baratos y de casas de estudio muy bien preparadas, ya no dudar han hecho una buena faena.

Saben hacer protestar a los jovenes de lo que les falta y otros tienen, provocándoles acciones de venganza, y con eso van haciendo que sus planes de dominación se estén cumpliendo. Aunque en sus países directores estos temas sean absolutamente prohibidos.

La verdad es que han aprovechado el descuido, la situación de pobreza general, la pasividad o inconsciencia de los institutos docentes y la abulia familiar -todas carentes de las defensas mentales que se antepongan por dignidad a aceptar infundidos y a pensar con cabeza ajena-, para servirse de un campo en que semillas germinan.

Nadie permitiría que entraran a su campo a sembrar semillas de cizaña, o que entraran a su cocina a echar veneno en su comida, pero se permite que libros y revistas, cine y TV, distribuyan las ideas más urticantes y dañinas provocando el deterioro moral y anímico de las gentes con los reflejos que esto determina en los planos del trabajo, del estudio y de la vida familiar.

No envenenan cuerpos, envenenan mentes, destruyen un valor más alto que el valor material: la salud mental, de cuya acción depende toda la vida personal, social o nacional.

1) Por qué fallan las comunicaciones.

Siendo las comunicaciones la capacidad de un individuo o grupo, trasmitir sus sentimientos o ideas a otros, suelen tener fallas, siendo las más usuales las siguientes:

a) Oímos lo que esperamos oír. Ello según nuestra experiencia y antecedentes, y en función a la tendencia general de pensar según los calcos y estereotipos, por ejemplo, si el capataz dice que la companía ha perdido pedidos el obrero lo asocia con despidos.

b) Tenemos percepciones diferentes. Según el grupo o mundo a que pertenecemos, interpretamos las cosas de diferente manera.

c) Evaluamos la fuente. Importa quien dice las cosas, usual en relaciones obrero-patronales.

d) Hacemos caso omiso de la información que contradice lo que ya sabemos. Es habitual que un programa de reducción de costos consienta mantener grandes dietas a vendedores que no justifican, a vía de ejemplo.

e) Las palabras significan cosas distintas para personas distintas. Problema semántico por ejemplo: Beneficios para gerencia significa empresa floreciente, para empleados sobrante inmerecido, injusto.

f) Las palabras tienen significados simbólicos. Se corre el riesgo de comunicar cosas que no teníamos intención de decir.

g) Nuestro estado emocional condiciona lo que oímos. Si se está inseguro o preocupado lo visto u oído resulta más amenazador.

h) No sabemos la forma en que la otra persona ve la situación. El subordinado no entiende lo que su jefe desea o viceversa.

2) Cómo salvar las barreras de la Comunicación.

a) Utilizando la Retrospección, vale decir, estando al tanto de cualquier indicio que nos diga si estamos siendo comprendidos, por ejemplo, observar facciones, movimientos, comprobar la recepción pidiendo se repitan las órdenes dadas, etc.

b) Utilizando comunicaciones cara a cara. Son mejores que las escritas porque la reacción es inmediata.

c) Hay que ser sensible al mundo del que recibe el mensaje. Estimar los efectos que producimos en él, esforzar al máximo el acercamiento, por ejemplo: publicaciones de la Cía. con cosas que interesan al obrero matizadas con otras.

d) Hay que establecer cuidadosamente el momento de dar el mensaje. Comunicarlo antes que entren en juego las creencias y actitudes que deforman.

e) Respaldar las palabras con actos.

f) Emplear un lenguaje sencillo y directo. Evitar palabras largas o eruditas, suprimir metáforas. Por ello se prefieren las comunicaciones orales, pues hablamos más sencillo de lo que escribimos.

g) Emplear la cantidad de redundancia adecuada. Decir una cosa de varias maneras, evitando los cliches favoritos.

3) Conclusión.

La comunicación es una variable dependiente de las Relaciones Humanas, los programas de personal influyen sobre ella, la selección de personas con similares antecedentes y el posterior adiestramiento hacia puntos de vista comunes interacciona sobre la comunicación mejorándola y siendo mejorada por ella.